

# الدليل المختصر لإدارة المبادرات



إعداد / الدكتور فهد الفيبي  
خبير التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء

01

## متابعة الإنجاز ورفع التقارير

هي منهجية لإدارة العمليات والمهام داخل المنظمات. يشمل هذا المصطلح جوانب عدة من أهمها متابعة الإنجازات ، مراقبة الأداء: مقارنة الأداء، تحديد العقبات، التقييم والتحليل، رفع التقارير، التوثيق، التواصل، تحليل البيانات، و أخيراً العمل على تقديم التوصيات

02

## المشاركة في اجتماعات المراجعة

يعني الحضور والمساهمة الفعالة في الاجتماعات التي تركز على مراجعة الأداء والتقدم في المشاريع أو العمليات. هذه الاجتماعات تلعب دوراً مهماً في ضمان تحقيق الأهداف وتحديد المشاكل واقتراح الحلول

03

## إدارة المخاطر والتحديات

تحديد وتحليل والتعامل مع المخاطر والتحديات التي قد تواجه منظمة أو مشروع لضمان تحقيق الأهداف بأقل قدر من التأثير السلبي.

04

## إدارة طلبات التغيير

إدارة طلبات التغيير هي عملية منهجية تُستخدم في إدارة المشاريع لضمان أن جميع التغييرات التي تُجرى على المشروع تكون مضبوطة ومدارة بشكل جيد. هذه العملية تشمل مجموعة من الخطوات والأدوات لضمان أن أي تغيير يتم طلبه يخضع للتقييم والموافقة والتنفيذ بشكل يتماشى مع أهداف المشروع

05

## حل المعوقات

عملية تحديد المشكلات أو العقبات التي تعترض طريق تحقيق الأهداف، والعمل على إيجاد حلول فعالة لتجاوزها. هذه العملية تُعد جزءاً أساسياً من إدارة المشاريع وإدارة الأعمال بشكل عام، وتساعد في الحفاظ على سير العمل بسلاسة وتحقيق النتائج المرجوة

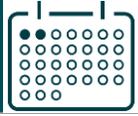
06

## التصعيد

إجراء يُتبع عندما يتعذر حل مشكلة أو اتخاذ قرار على المستوى الحالي من الإدارة أو الفريق. التصعيد يعني نقل المشكلة أو القرار إلى مستوى أعلى في التسلسل الإداري أو إلى جهة مختصة تمتلك السلطة أو الموارد اللازمة لحلها. الهدف من التصعيد هو ضمان التعامل الفعال مع المشكلات ومنع تفاقمها

# متابعة الإنجاز ورفع التقارير... قائمة الاجتماعات والتقارير الدورية

رَبْعِي



1. التقرير الربعي
2. تقرير الأداء والتحديات الربعي

شَهْرِي



1. التقرير الشهري
2. تقرير الأداء والتحديات الشهري

أَسْبُوعِي



1. تحديث لسير العمل وفق الخطة التشغيلية
2. تحديث لسجلات المخاطر والتحديات



التقارير الدورية

1. اجتماع اللجنة التوجيهية
2. الاجتماع الربعي لمناقشة الأداء

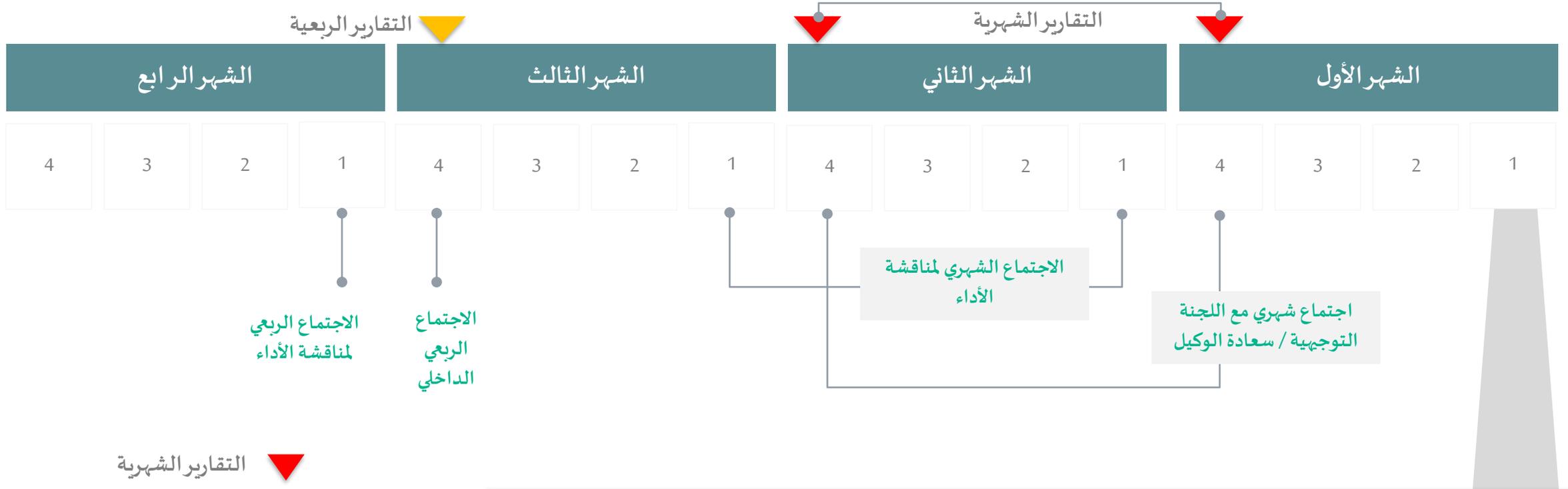
1. اجتماع اللجنة التوجيهية / التنفيذية
2. الاجتماع الشهري لمناقشة الأداء

1. اجتماعات متابعة سير الاعمال الأسبوعية
2. الاجتماعات الاسبوعية لحل المخاطر والتحديات



الاجتماعات

## متابعة الإنجاز ورفع التقارير... 2. جدول الاجتماعات والتقارير الدورية



### التقارير الشهرية

1. التقرير الشهري
2. تقرير الأداء والتحديات
3. التقرير الشهري للجهة

### التقارير الربعية

الاحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس
اجتماعات المتابعة الأسبوعية				
الاجتماعات الأسبوعية لحل المخاطر والتحديات				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديث لسير العمل وفق الخطة التشغيلية</li> <li>• تحديث لسجلات التحديات والمخاطر</li> </ul>				

## متابعة الإنجاز ورفع التقارير... 3. التقارير الأسبوعية

النطاق	توفير البيانات	إعداد التقرير	المراجعة	الوصف
داخلي	مدير المبادرة	مدير المبادرة	مالك المبادرة	الإدارة الاستراتيجية
تحديث لسير العمل وفق الخطة التشغيلية				قيام مدير المبادرة بتحديث تقدم سير العمل من خلال نظام إدارة المشاريع المعتمد بالجهة حتى تكون متاحة لمالك المبادرة وفريق الإدارة الاستراتيجية للمناقشة في الاجتماع الأسبوعي.
داخلي	مدير المبادرة	مدير المبادرة	مالك المبادرة	الإدارة الاستراتيجية
تحديث لسجلات المخاطر والتحديات				قيام مدير المبادرة بتحديث سجلي المخاطر والتحديات حتى يتم مناقشتها في الاجتماع الأسبوعي لحل المخاطر والتحديات.

الوصف 	المراجعة 	إعداد التقرير 	توفير البيانات 	النطاق 	
<p>تقرير شهري يعمل على مناقشه ما تم تحقيقه من أداء واثـر وفق الخطة التشغيلية والتنفيذية بالإضافة اهم المخاطر والتحديات التي قد تعقيد تحقيق المستهدفات، ويشمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نتائج مؤشرات تقديم سير العمل</li> <li>• نتائج مؤشرات المخرجات والنتائج (بحسب تكرار القياس)</li> <li>• تفاصيل المعوقات والمخاطر التي تواجه التنفيذ</li> </ul>	الوكيل /رئيس الجهة	الإدارة الاستراتيجية	المعنيون في الجهة	داخلي & خارجي	التقرير الشهري
<p>تقرير شهري يعمل على مناقشه اهم المخاطر والتحديات والمعوقات التي قد تعيق تحقيق المستهدفات، ويشمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المعوقات التي تم تصعيدها وحلها</li> <li>• المعوقات التي تم تصعيدها ولم تحل</li> <li>• المعوقات التي لم يتم تصعيدها (تم حلها داخلياً أو لم تحل)</li> </ul>	الوكيل /رئيس الجهة	الإدارة الاستراتيجية	المعنيون في الجهة	داخلي & خارجي	تقرير الأداء والتحديات والمخاطر

# متابعة الإنجاز ورفع التقارير... 5. التقارير الربعية

النطاق	توفير البيانات	إعداد التقرير	المراجعة	الوصف
داخلي	المعنيون في الجهة	الإدارة الاستراتيجية	الوكيل/رئيس الجهة	<p>تقرير ربعي لسعادة الوكيل/رئيس الجهة / الوكيل المعني ليتم مناقشة مكوناته داخلياً، ويشمل:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• نتائج مؤشرات الأثر (Impact KPI)</li><li>• نتائج المؤشرات الاستراتيجية (Outcome KPIs Results)</li><li>• نتائج مؤشرات المخرجات (Output KPI)</li><li>• تفاصيل المعوقات والمخاطر التي تواجه التنفيذ</li><li>• أسباب ومبررات عدم تحقيق المستهدفات، حيث ينطبق.</li></ul>
خارجي	المعنيون في الجهة	الإدارة الاستراتيجية	الوكيل/رئيس الجهة	<p>تقرير ربعي يصدر بعد الاجتماع الربعي الداخلي بموافقة سعادة الوكيل/الوكيل، ويشمل:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية</li><li>• الأثر المحقق</li><li>• الإجراءات التصحيحية والوقائية الموضوعية لمعالجة المخاطر والتحديات.</li></ul>

01

## متابعة الإنجاز ورفع التقارير

هي منهجية لإدارة العمليات والمهام داخل المنظمات. يشمل هذا المصطلح جوانب عدة من أهمها متابعة الإنجازات ، مراقبة الأداء: مقارنة الأداء، تحديد العقبات، التقييم والتحليل، رفع التقارير، التوثيق، التواصل، تحليل البيانات، و أخيراً العمل على تقديم التوصيات

02

## المشاركة في اجتماعات المراجعة

يعني الحضور والمساهمة الفعالة في الاجتماعات التي تركز على مراجعة الأداء والتقدم في المشاريع أو العمليات. هذه الاجتماعات تلعب دوراً مهماً في ضمان تحقيق الأهداف وتحديد المشاكل واقتراح الحلول

03

## إدارة المخاطر والتحديات

تحديد وتحليل والتعامل مع المخاطر والتحديات التي قد تواجه منظمة أو مشروع لضمان تحقيق الأهداف بأقل قدر من التأثير السلبي.

04

## إدارة طلبات التغيير

إدارة طلبات التغيير هي عملية منهجية تُستخدم في إدارة المشاريع لضمان أن جميع التغييرات التي تُجرى على المشروع تكون مضبوطة ومدارة بشكل جيد. هذه العملية تشمل مجموعة من الخطوات والأدوات لضمان أن أي تغيير يتم طلبه يخضع للتقييم والموافقة والتنفيذ بشكل يتماشى مع أهداف المشروع

05

## حل المعوقات

عملية تحديد المشكلات أو العقبات التي تعترض طريق تحقيق الأهداف، والعمل على إيجاد حلول فعالة لتجاوزها. هذه العملية تُعد جزءاً أساسياً من إدارة المشاريع وإدارة الأعمال بشكل عام، وتساعد في الحفاظ على سير العمل بسلاسة وتحقيق النتائج المرجوة

06

## التصعيد

إجراء يُتبع عندما يتعذر حل مشكلة أو اتخاذ قرار على المستوى الحالي من الإدارة أو الفريق. التصعيد يعني نقل المشكلة أو القرار إلى مستوى أعلى في التسلسل الإداري أو إلى جهة مختصة تمتلك السلطة أو الموارد اللازمة لحلها. الهدف من التصعيد هو ضمان التعامل الفعال مع المشكلات ومنع تفاقمها

## 2. المشاركة في اجتماعات المراجعة ترتيبات العمل الأسبوعية

### الأهداف

- مناقشة الإنجاز وتقديم سير العمل
- تحليل المشاكل التي تواجه الإنجاز والعمل على حلها
- تحديث نسبة الإنجاز في الخطة التفصيلية
- الاتفاق على الخطوات القادمة والدعم اللازم من الإدارة الاستراتيجية وأصحاب المصلحة
- اتخاذ الإجراءات الاستباقية لتذليل العقبات والتحديات التي تواجه التنفيذ.

### مدة الاجتماع

ثلاثون دقيقة

### المشاركون (أولي)

- مندوب مكتب الاستراتيجية
- مدير المبادرة
- مندوب من مكتب إدارة المشاريع
- فريق العمل «حسب الحاجة»

اجتماع المتابعة  
الأسبوعي

### تحليل المخاطر والتحديات

- مناقشة المقترحات لتجاوز التحديات والمخاطر والاتفاق على الحلول المناسبة
- مناقشة متطلبات ادارة التغيير.

ثلاثون دقيقة

- مندوب من مكتب الاستراتيجية
- مدير المبادرة
- فريق العمل «حسب الحاجة»

اجتماعات حل  
المخاطر والتحديات

## 2. المشاركة في اجتماعات المراجعة ترتيبات العمل الشهرية



### المشاركون (أولي)

- سعادة الوكيل/ رئيس القطاع /
- الوكيل / رئيس اللجنة التوجيهية
- الأعضاء في اللجنة «حيث ينطبق»
- مندوب الادارة الاستراتيجية
- ملاك المبادرات

اجتماعات اللجنة  
التوجيهية /الوكيل /  
رئيس القطاع/  
الوكيل



### مدة الاجتماع

تسعون دقيقة

تسعون دقيقة



### الأهداف

- مناقشة الإنجاز وتقدم سير العمل
- تحليل المشاكل التي تواجه الإنجاز والعمل على حلها
- تحديث نسبة الإنجاز في الخطة التفصيلية
- استعراض الخطوات القادمة والدعم اللازم من الادارة الاستراتيجية وأصحاب المصلحة
- اتخاذ الإجراءات الاستباقية لتذليل العقبات والتحديات التي تواجه التنفيذ.

- عرض ومناقشة نتائج مؤشرات تقدم سير العمل ومؤشرات المخرجات للمبادرات «حيثما ينطبق».
- مناقشة التحديات الرئيسية والمخاطر المحتملة على مستوى المبادرات وإيجاد حلول لها.
- البت في تباين وجهات النظر «خاصة للمبادرات المشتركة مع جهات أخرى».

- مندوب من الادارة الاستراتيجية
- مندوب من مركز الاداء وادارة المنافع
- مندوب من مكتب الانجاز
- ملاك المبادرات «حسب الحاجة»
- أصحاب المصلحة المعنيين

الاجتماع الشهري  
لمناقشة الأداء

## 2. المشاركة في اجتماعات المراجعة ترتيبات العمل الربعية



### المشاركون (أولي)

- سعادة الوكيل/ رئيس القطاع /
- الوكيل / رئيس اللجنة التوجيهية
- الاعضاء في اللجنة التوجيهية «حيث ينطبق»
- الادارة الاستراتيجية
- مندوب مكتب إدارة المشاريع
- ملاك المبادرات

### الاجتماع الربعي الداخلي



### مدة الاجتماع

تسعون دقيقة

تسعون دقيقة



### الأهداف

- عرض ومناقشة نتائج مؤشرات الأداء الاستراتيجية
- مناقشة محتوى تقرير الأداء الربعي والتحقق من صحة البيانات/تصحيحها قبل اعتمادها.
- مناقشة المخاطر والتحديات التي تواجه تحقيق الأثر الاستراتيجي
- مناقشة مبررات عدم تحقيق المستهدفات، وإيجاد حلول تصحيحية لذلك.
- مناقشة فاعلية الحلول الموضوعة لمعالجة المخاطر والتحديات التي تواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية- إن وُجدت- وإيجاد حلول بديلة حيث يلزم.

- مناقشة أداء المؤشرات الاستراتيجية «Strategic KPIs»
- مناقشة المخاطر والتحديات التي تواجه تحقيق الأثر الاستراتيجي
- مناقشة فاعلية الحلول الموضوعة لمعالجة المخاطر والتحديات التي تواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية- إن وُجدت- وإيجاد حلول بديلة حيث يلزم.
- اعتماد بيانات الجهة ليتم رفعها لمكتب الوكيل وفقاً للإجراءات المعتمدة لذلك.

- سعادة الوكيل/ رئيس وكالة التحول الرقمي
- مندوب من الادارة الاستراتيجية
- مندوب من مركز الاداء وادارة المنافع
- مندوب من مكتب الانجاز
- ملاك المؤشرات – أصحاب المصلحة

### الاجتماع الربعي لمناقشة الأداء

01

## متابعة الإنجاز ورفع التقارير

هي منهجية لإدارة العمليات والمهام داخل المنظمات. يشمل هذا المصطلح جوانب عدة من أهمها متابعة الإنجازات ، مراقبة الأداء: مقارنة الأداء، تحديد العقبات، التقييم والتحليل، رفع التقارير، التوثيق، التواصل، تحليل البيانات، و أخيراً العمل على تقديم التوصيات

02

## المشاركة في اجتماعات المراجعة

يعني الحضور والمساهمة الفعالة في الاجتماعات التي تركز على مراجعة الأداء والتقدم في المشاريع أو العمليات. هذه الاجتماعات تلعب دوراً مهماً في ضمان تحقيق الأهداف وتحديد المشاكل واقتراح الحلول

03

## إدارة المخاطر والتحديات

تحديد وتحليل والتعامل مع المخاطر والتحديات التي قد تواجه منظمة أو مشروع لضمان تحقيق الأهداف بأقل قدر من التأثير السلبي.

04

## إدارة طلبات التغيير

إدارة طلبات التغيير هي عملية منهجية تُستخدم في إدارة المشاريع لضمان أن جميع التغييرات التي تُجرى على المشروع تكون مضبوطة ومدارة بشكل جيد. هذه العملية تشمل مجموعة من الخطوات والأدوات لضمان أن أي تغيير يتم طلبه يخضع للتقييم والموافقة والتنفيذ بشكل يتماشى مع أهداف المشروع

05

## حل المعوقات

عملية تحديد المشكلات أو العقبات التي تعترض طريق تحقيق الأهداف، والعمل على إيجاد حلول فعالة لتجاوزها. هذه العملية تُعد جزءاً أساسياً من إدارة المشاريع وإدارة الأعمال بشكل عام، وتساعد في الحفاظ على سير العمل بسلاسة وتحقيق النتائج المرجوة

06

## التصعيد

إجراء يُتبع عندما يتعذر حل مشكلة أو اتخاذ قرار على المستوى الحالي من الإدارة أو الفريق. التصعيد يعني نقل المشكلة أو القرار إلى مستوى أعلى في التسلسل الإداري أو إلى جهة مختصة تمتلك السلطة أو الموارد اللازمة لحلها. الهدف من التصعيد هو ضمان التعامل الفعال مع المشكلات ومنع تفاقمها

### 3 إدارة المخاطر والتحديات: إدارة المخاطر

#### 1 تحديد وتوثيق المخاطر

- يقوم مدير المبادرة برصد المخاطر وتحديد نوعها ومن ثم توثيقها في سجل المخاطر وفقاً لنموذج سجل المخاطر.
- تختلف أنواع المخاطر بحسب اختلاف نطاق ومجال تأثيرها على التنفيذ وعوامله، على سبيل المثال وليس الحصر:

- ✓ تأخر في تنفيذ خطوات رئيسية
- ✓ عدم تجاوب بعض أصحاب المصلحة الرئيسيين
- ✓ عدم توفير الموازنة في الوقت المتوقع
- ✓ جودة المخرجات
- ✓ عدم توفر فريق العمل القائم على المبادرة
- ✓ غيرها من العوامل بحسب طبيعة المبادرة

#### 2 تقييم وتصنيف المخاطر

- يقوم مدير المبادرة بالاجتماع بالادارة الاستراتيجية المعني لتحليل المخاطر وتصنيفها بحسب الدرجة حتى يتسنى لهم تحديد التعامل مع المخاطر بحسب نتائج التحليل.

درجة تأثير الخطر	3	2	1
	●	●	●
	●	●	●
	3	2	1
	احتمالية الحدوث		

- المستوى الأول: أذى التحدي إلى إيقاف العمل تماماً بشكل مؤقت
- المستوى الثاني: من المتوقع أن يؤدي التحدي إلى توقف العمل خلال الشهر الحالي
- المستوى الثالث: العمل جارٍ، لكن التحدي أذى إلى تأخير في الإنجاز

#### 3 التعامل مع المخاطر وإعداد التقرير

- يتم خلال اجتماعات حل المخاطر والتحديات بين مدير المبادرة والادارة الاستراتيجية المعني تحديد كيفية التعامل مع المخاطر المرصودة حيث يتم إقرار الإجراءات الوقائي بما يلائم نتائج التقييم.

تجنب الخطر تماماً عن طريق تغيير خطة التنفيذ أو الجدول الزمني

تجنب المخاطر

قبول الخطر دون اتخاذ أي إجراء

قبول المخاطر

إسناد الخطر لطرف آخر أو التعاقد مع طرف خارجي

نقل المخاطر

اتخاذ إجراءات لتقليل احتمالية حدوث الخطر والحد من أثره

تقليل الأثر

تحديث سجل المخاطر من قبل مدير المبادرة بشكل أسبوعي

إدراج كافة المخاطر ضمن التقرير الشهري الداخلي ليتم مناقشتها مع سعادة الوكيل ورفعها ضمن تقرير الإنجاز وتجاوز المعوقات بعد الحصول على الموافقات اللازمة

### 3. إدارة المخاطر والتحديات: نماذج سجلات المخاطر والتحديات

نموذج سجل التحديات

الحالة		التاريخ المتوقع لإكمال الإجراء	صاحب الإجراء	الإجراءات التصحيحية الموضوعية	نطاق ونوع التأثير (الفترة الزمنية/الميزانية/الجودة)	التأثير	المبادرة المتأثر تنفيذها	الوصف	التحدي
التحدي	الإجراء								
						●			
						●			
						●			

نموذج سجل المخاطر

الحالة		التاريخ المتوقع لإكمال الإجراء	صاحب الإجراء	الإجراء الوقائي المقترح	تاريخ تحديد الخطر	نوع الأثر	حجم الأثر	احتمالية الحدوث	المبادرة المتأثر تنفيذها	الوصف	الخطر
الخطر	الإجراء										

01

## متابعة الإنجاز ورفع التقارير

هي منهجية لإدارة العمليات والمهام داخل المنظمات. يشمل هذا المصطلح جوانب عدة من أهمها متابعة الإنجازات ، مراقبة الأداء: مقارنة الأداء، تحديد العقبات، التقييم والتحليل، رفع التقارير، التوثيق، التواصل، تحليل البيانات، و أخيراً العمل على تقديم التوصيات

02

## المشاركة في اجتماعات المراجعة

يعني الحضور والمساهمة الفعالة في الاجتماعات التي تركز على مراجعة الأداء والتقدم في المشاريع أو العمليات. هذه الاجتماعات تلعب دوراً مهماً في ضمان تحقيق الأهداف وتحديد المشاكل واقتراح الحلول

03

## إدارة المخاطر والتحديات

تحديد وتحليل والتعامل مع المخاطر والتحديات التي قد تواجه منظمة أو مشروع لضمان تحقيق الأهداف بأقل قدر من التأثير السلبي.

04

## إدارة طلبات التغيير

إدارة طلبات التغيير هي عملية منهجية تُستخدم في إدارة المشاريع لضمان أن جميع التغييرات التي تُجرى على المشروع تكون مضبوطة ومدارة بشكل جيد. هذه العملية تشمل مجموعة من الخطوات والأدوات لضمان أن أي تغيير يتم طلبه يخضع للتقييم والموافقة والتنفيذ بشكل يتماشى مع أهداف المشروع

05

## حل المعوقات

عملية تحديد المشكلات أو العقبات التي تعترض طريق تحقيق الأهداف، والعمل على إيجاد حلول فعالة لتجاوزها. هذه العملية تُعد جزءاً أساسياً من إدارة المشاريع وإدارة الأعمال بشكل عام، وتساعد في الحفاظ على سير العمل بسلاسة وتحقيق النتائج المرجوة

06

## التصعيد

إجراء يُتبع عندما يتعذر حل مشكلة أو اتخاذ قرار على المستوى الحالي من الإدارة أو الفريق. التصعيد يعني نقل المشكلة أو القرار إلى مستوى أعلى في التسلسل الإداري أو إلى جهة مختصة تمتلك السلطة أو الموارد اللازمة لحلها. الهدف من التصعيد هو ضمان التعامل الفعّال مع المشكلات ومنع تفاقمها

## 4. إدارة طلبات التغيير

### الإرشادات وترتيبات العمل

### معايير التحقق

### الإجراءات المتبعة من إدارة الاستراتيجية والحوكمة

يقوم الادارة الاستراتيجية بتعبئة نموذج طلبات التغيير بالتنسيق مع المعنيين من داخل وكالة التحول الرقمي والجهات الشقيقة. وتندرج أنواع طلبات التغيير بحسب نوع التغيير كالتالي:

#	نوع الطلب	النموذج المستخدم
1	تعديل على مستوى الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية	نموذج طلب تغيير للأهداف والمؤشرات الاستراتيجية
2	تعديل على مستوى المبادرات	نموذج طلب تغيير للمبادرات
3	تعديل على مستوى مؤشرات اثر و أداء	نموذج طلب تغيير للمبادرات

القسم الثالث: تفاصيل التغيير	
القسم 3-1: تفاصيل عامة عن طبيعة التغيير	
نوع التغيير	جارية / متوقعة / منسحقة
باب التغيير	
م التغيير مع بيان نتيجة العبة ؟	نعم
و أثر التغيير	يؤثر بالهدف الاتراتيجي والمبادرات المرتبطة به يؤثر بمؤشرات الأداء الاستراتيجية يؤثر بالمشروعات
القسم 3-2: تغيير الأهداف الاستراتيجية	
الترتيب قبل التغيير	الترتيب
الترتيب بعد التغيير	
المرتبة بالهدف	اسم المانع هل تتأثر المانع؟ تفاصيل التغير
	نعم   لا
	نعم   لا
	نعم   لا
أدنى حال يؤثر على التغيير يتغير على أحد مؤشرات الأداء الاستراتيجية يرضى فقرة الفقرة 2 و 3 من القسم 3-ج	
القسم 3-ج: التغيير مؤشرات الأداء الاستراتيجية	

- يجب تقديم مبررات كافية لطلب التغيير، وإرفاق كافة الوثائق والمستندات والأدلة الداعمة للطلب.
- يتعين على الادارة الاستراتيجية الحصول على موافقة الوكيل قبل رفع الطلب لمكتب الإنجاز ومركز الاداء، والذي سيقوم بمراجعة الطلب والتأكد من استكمالها، كما يقوم برفع الطلب للجهات ذات العلاقة بحسب نوع الطلب لإبداء المرئيات والدراسة واستكمال إجراءات الاعتماد، ووفقاً لنموذج الحوكمة بالوكالة

## 4. إدارة طلبات التغيير

الإرشادات وترتيبات العمل

معايير التحقق

الإجراءات المتبعة من إدارة الاستراتيجية والحوكمة

يجب التأكد من تلبية طلب التغيير باختلاف أنواعه لكافة المعايير التالية قبل رفع الطلب:

#	المعيار	طلب التغيير يلي المعيار	
		نعم	لا
1	وجود وإدراج مبررات كافية ومقنعة، وإرفاق كافة الوثائق الداعمة لقبول طلب التغيير.		
2	تم أخذ كافة التدابير اللازمة لإيجاد الحلول البديلة قبل رفع طلب التغيير.		
3	توضيح الأثر من التغيير على تحقيق الأهداف والمستهدفات المعتمدة، بالأخذ بعين الاعتبار الارتباطات والاعتمادية.		
4	استشارة وأخذ مرئيات كافة المعنيين داخل الجهة بما قد يشمل الجهات الشقيقة بالإضافة إلى أصحاب المصلحة الخارجيين في حال وجود ارتباطات خارجية، أو مبادرات مشتركة متأثرة بالتغيير.		
5	تم الحصول على موافقة سعادة الوكيل قبل رفع طلب التغيير.		

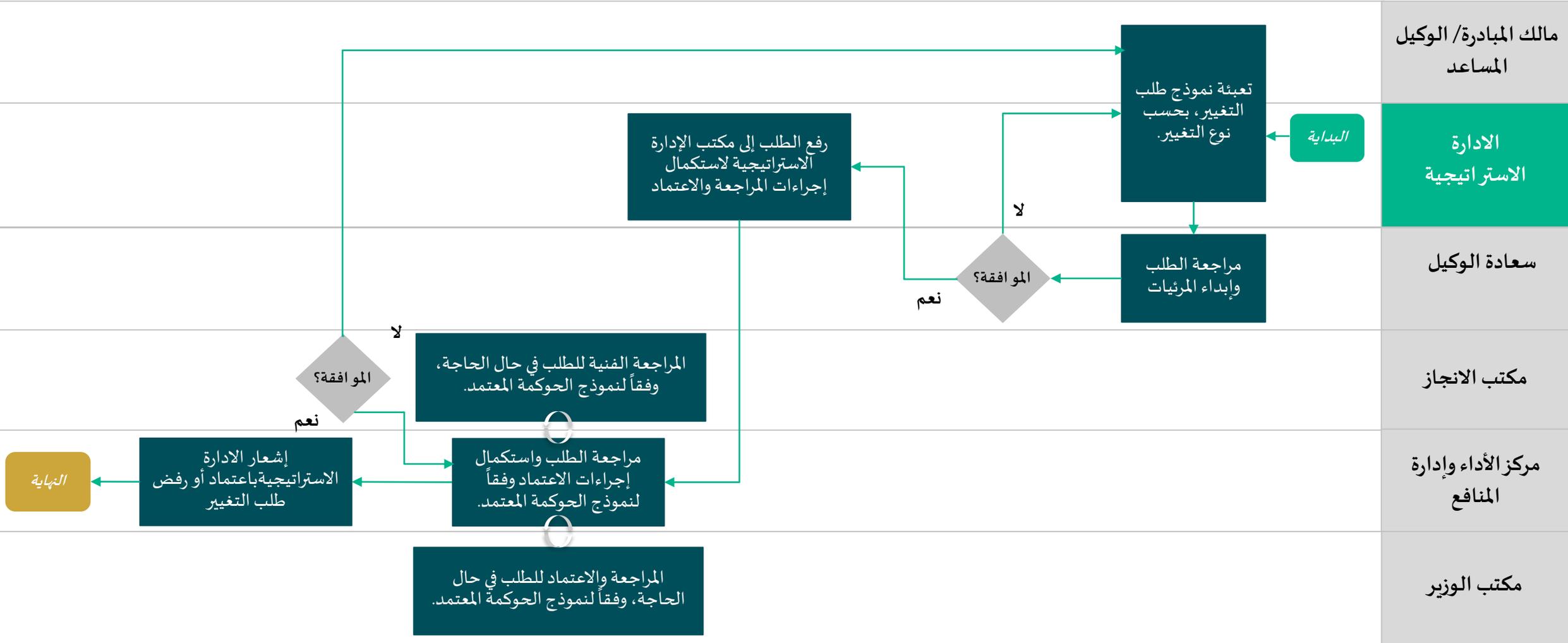
## 4. إدارة طلبات التغيير

الإجراءات المتبعة من إدارة الاستراتيجية والحوكمة

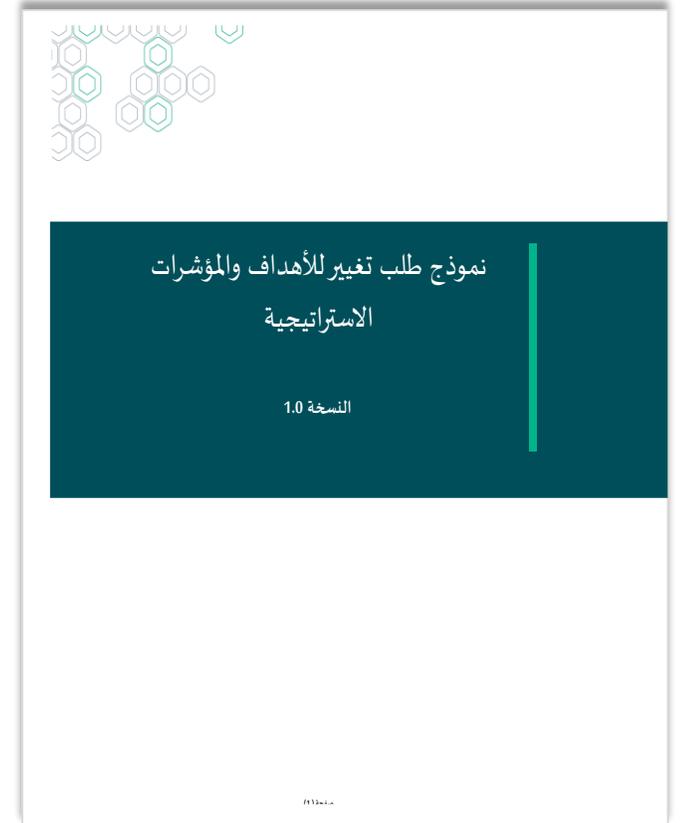
معايير التحقق

الإرشادات وترتيبات العمل

يتم اتباع الإجراءات التالية لرفع طلبات التغيير:



### نموذج طلب تغيير للأهداف والمؤشرات الاستراتيجية



### نموذج طلب تغيير للمبادرات



### نموذج طلب تغيير مؤشرات الاداء



01

## متابعة الإنجاز ورفع التقارير

هي منهجية لإدارة العمليات والمهام داخل المنظمات. يشمل هذا المصطلح جوانب عدة من أهمها متابعة الإنجازات ، مراقبة الأداء: مقارنة الأداء، تحديد العقبات، التقييم والتحليل، رفع التقارير، التوثيق، التواصل، تحليل البيانات، و أخيراً العمل على تقديم التوصيات

02

## المشاركة في اجتماعات المراجعة

يعني الحضور والمساهمة الفعالة في الاجتماعات التي تركز على مراجعة الأداء والتقدم في المشاريع أو العمليات. هذه الاجتماعات تلعب دوراً مهماً في ضمان تحقيق الأهداف وتحديد المشاكل واقتراح الحلول

03

## إدارة المخاطر والتحديات

تحديد وتحليل والتعامل مع المخاطر والتحديات التي قد تواجه منظمة أو مشروع لضمان تحقيق الأهداف بأقل قدر من التأثير السلبي.

04

## إدارة طلبات التغيير

إدارة طلبات التغيير هي عملية منهجية تُستخدم في إدارة المشاريع لضمان أن جميع التغييرات التي تُجرى على المشروع تكون مضبوطة ومدارة بشكل جيد. هذه العملية تشمل مجموعة من الخطوات والأدوات لضمان أن أي تغيير يتم طلبه يخضع للتقييم والموافقة والتنفيذ بشكل يتماشى مع أهداف المشروع

05

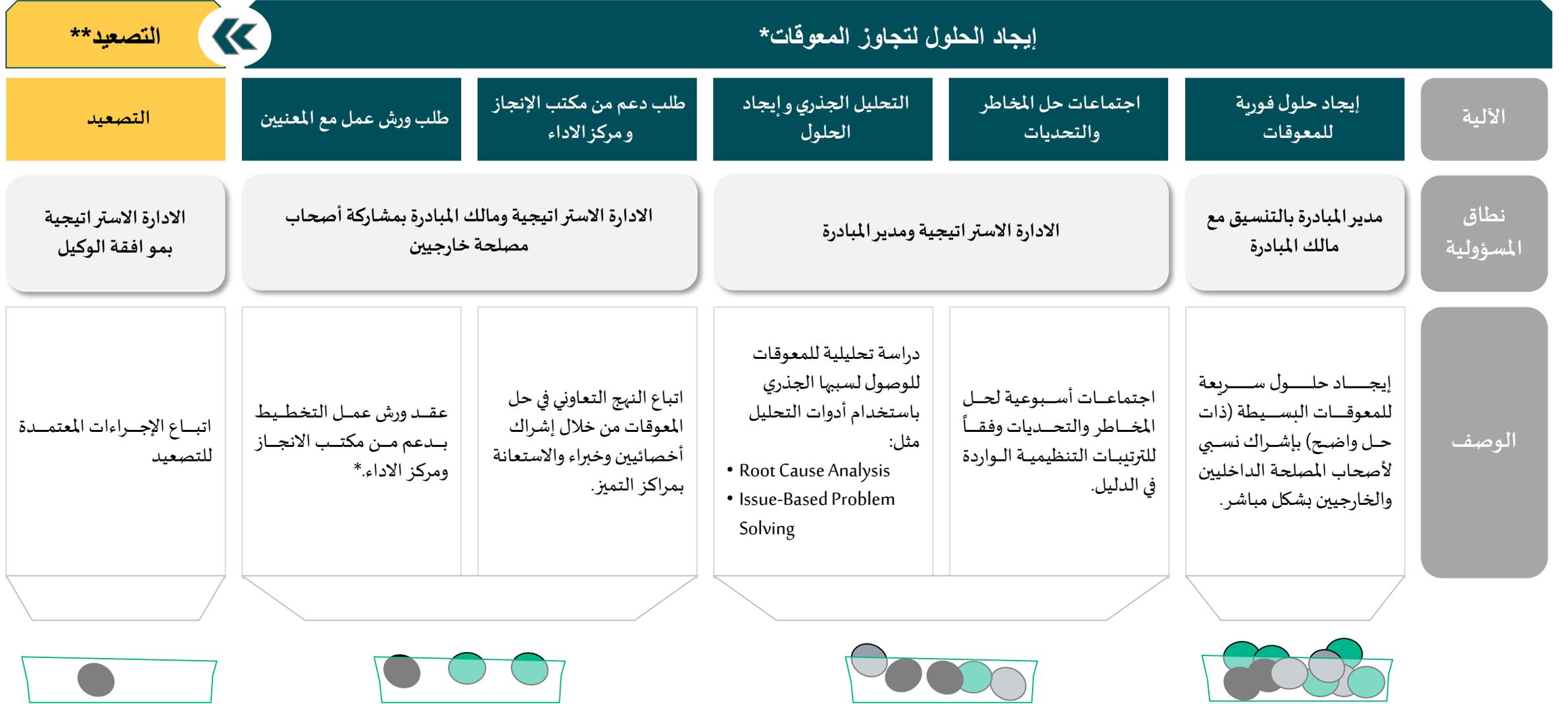
## حل المعوقات

عملية تحديد المشكلات أو العقبات التي تعترض طريق تحقيق الأهداف، والعمل على إيجاد حلول فعالة لتجاوزها. هذه العملية تُعد جزءاً أساسياً من إدارة المشاريع وإدارة الأعمال بشكل عام، وتساعد في الحفاظ على سير العمل بسلاسة وتحقيق النتائج المرجوة

06

## التصعيد

إجراء يُتبع عندما يتعذر حل مشكلة أو اتخاذ قرار على المستوى الحالي من الإدارة أو الفريق. التصعيد يعني نقل المشكلة أو القرار إلى مستوى أعلى في التسلسل الإداري أو إلى جهة مختصة تمتلك السلطة أو الموارد اللازمة لحلها. الهدف من التصعيد هو ضمان التعامل الفعّال مع المشكلات ومنع تفاقمها



### إيجاد الحلول لتجاوز المعوقات\*

إيجاد حلول فورية للمعوقات

اجتماعات حل المخاطر والتحديات

التحليل الجذري وإيجاد الحلول

طلب دعم من الخبراء ومراكز التميز

#### وصف المعوقات

- ترتبط عادة بجوانب داخلية وإجرائية قد تواجه فريق العمل.
- لا يوجد تأثير على سير عمل المبادرة، أو تحقيق المعالم الرئيسية ونتائج مؤشرات تقدم سير العمل.
- عادة لا يتطلب إيجاد الحلول المرتبطة مدة زمنية كبيرة، حيث يتم التعامل مع هذا النوع من المعوقات خلال مدة لا تتجاوز أسبوع واحد.
- يرتبط في معظم الحالات هذا النوع من المعوقات مع أنشطة لا ترتبط بالمسار الحرج لسير العمل «Critical Path».

#### أسلوب التعامل

- إيجاد حلول من قبل مدير المبادرة وفريق العمل بشكل مباشر بالاستفادة من الخبرات الفنية المتخصصة، والعلاقات الداخلية والخارجية، مع اتخاذ بعض الإجراءات الإدارية لفريق العمل بالتنسيق مع مدير المبادرة حسب الحاجة.
- يتم تسجيل هذه المعوقات في سجلات المخاطر والتحديات، وإغلاقها بشكل مباشر فور انتهائها.
- لا يتم عادة تحديد ورفع هذا النوع من المعوقات ضمن التقرير الشهري الداخلي «إلا في حالة تكرار بعض المعوقات الهامة».
- يتعين على فريق العمل تحديد الدروس المستفادة وإيجاد حلول سريعة لضمان عدم حدوث أي تأخير على الجدول الزمني للمبادرة وعدم تكرار المعوقات.

### إيجاد الحلول لتجاوز المعوقات\*

إيجاد حلول فورية للمعوقات

اجتماعات حل المخاطر والتحديات

التحليل الجذري وإيجاد الحلول

طلب دعم من الخبراء ومراكز التميز

#### وصف المعوقات

- لم يتم إيجاد حلول فورية لها من قبل مدير المبادرة وفريق العمل.
- ترتبط عادة بجوانب أكثر تعقيداً قد يكون لها علاقة بجهات خارجية وتتطلب التنسيق مع جهات أخرى.
- قد يؤدي استمرار هذه المعوقات إلى تأخير في إنجاز المبادرة، وبحسب تصنيف المعوق.
- قد يرتبط هذا النوع من المعوقات بأنشطة ذات اعتمادية عالية وترتبط بالمسار الحرج لسير العمل «Critical Path».

#### أسلوب التعامل

- تسجيل المعوقات ضمن سجلات المخاطر والتحديات ليتم مناقشتها خلال اجتماع حل المخاطر والتحديات الأسبوعي.
- يقوم الادارة الاستراتيجية بتقديم الدعم لإيجاد حلول لتجاوز المعوقات «بما قد يشمل توفير حلول بديله، التنسيق مع جهات خارجية، نقل معرفة من خلال الدروس المستفادة، وغيرها من الحلول بحسب المعوق».
- يتم رفع هذه المعوقات ضمن التقرير الشهري الداخلي، سواء تم إيجاد حلول لها أو لم يتم إيجاد حلول حتى تاريخه.

## إيجاد الحلول لتجاوز المعوقات\*

طلب دعم من الخبراء ومراكز التميز

التحليل الجذري وإيجاد الحلول

اجتماعات حل المخاطر والتحديات

إيجاد حلول فورية للمعوقات

### أسلوب التعامل

- تشكيل فريق عمل مشترك بين مدير المبادرة وفريق العمل والادارة الاستراتيجية لدراسة وتحليل المعوق، وإيجاد الحلول لتجاوزه.
- يتم استخدام عدة أدوات للتحليل، بحسب نوع المعوق، والتي تشمل على سبيل المثال وليس الحصر:
  - ✓ تحليل السبب الجذري Root Cause Analysis
  - ✓ أداة حل التحديات المبنية على الفرضيات Issue-Based Problem Solving
- يتم تسجيل المعوقات ضمن سجلات المخاطر والتحديات ليتم مناقشتها خلال اجتماع حل المخاطر والتحديات الأسبوعي.
- يتم رفع هذه المعوقات ضمن التقرير الشهري الداخلي، سواء تم إيجاد حلول لها أو لم يتم إيجاد حلول حتى تاريخه.
- يقوم الادارة الاستراتيجية بطلب الدعم من مكتب الإنجاز في حال الحاجة وفقاً للإجراءات المتبعة لذلك.

### وصف المعوقات

- لم يتم إيجاد حلول فورية لها خلال اجتماعات حل المخاطر والتحديات.
- عدم وضوح الأسباب الجذرية للمعوقات، حيث ترتبط عادة بجوانب لم يتم إيجاد حلول لها تتطلب دراسة وتحليل.
- يؤدي في الغالب استمرار هذه المعوقات إلى التأثير على النتائج المتوقعة «مؤشرات المخرجات للمبادرة».
- من الممكن أن يرتبط المعوق بتصميم المبادرة بشكل عام، بما قد يشمل الخطة التفصيلية، المعالم الرئيسية أو مخططات مسارات المؤشرات للمبادرة.

## إيجاد الحلول لتجاوز المعوقات\*

طلب دعم من الخبراء ومراكز التميز



التحليل الجذري وإيجاد الحلول



اجتماعات حل المخاطر والتحديات



إيجاد حلول فورية للمعوقات

أدوات إرشادية يمكن استخدامها في تطبيق هذه الآلية - بطاقة الأداة

### معلومات

### الأداة

أداة تشاركية يتم من خلالها تحليل التحديات والمعوقات التي تؤثر على تحقيق النتائج المستهدفة على مستوى الأهداف الاستراتيجية والمبادرات حتى الوصول لسببها الجذري.

وصف الاداة

الأسباب الجذرية للتحديات التي تتم مواجهتها من قبل الجهات التنفيذية في الوكالة والتي تؤثر على نتائج الأداء بالإضافة إلى التوصيات/ الحلول المقترحة لتجاوز هذه المعوقات.

نتائج التطبيق

تحليل السبب الجذري  
Root Cause Analysis



إيجاد الحلول لتجاوز المعوقات\*

طلب دعم من الخبراء ومراكز التميز

التحليل الجذري وإيجاد الحلول

اجتماعات حل المخاطر والتحديات

إيجاد حلول فورية للمعوقات

أدوات إرشادية يمكن استخدامها في تطبيق هذه الألية – ملخص الأداة  
المنهجية المتبعة

مثال توضيحي

تعريف التحدي

1

ضعف مشاركة الإناث في الأندية بنسبة XX% عن المخطط له، بسبب قلة هذه المراكز، والتي لا يتجاوز عددها في المملكة ل xx مركز مقابل xx مركز كان متوقع من الجهة إنشائها بنهاية عام 2017.

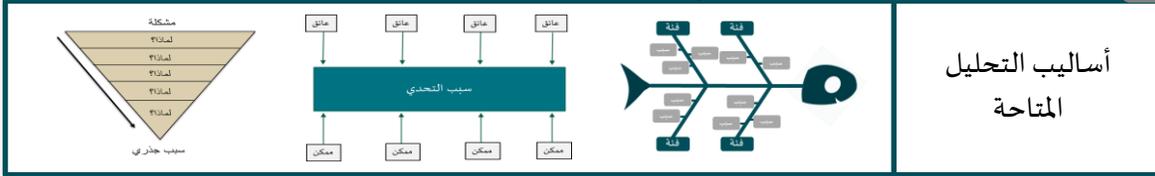
5 Whys

تحليل مجال القوى

الرسم البياني للسبب والأثر

2

أساليب التحليل المتاحة



أمثلة

الفئة

بعض فئات التحليل

أمثلة	الفئة
تحليل كمي للبيانات السابقة	التحليل الكمي
مقابلة هاتفية أو وجها لوجه، دراسات طولية، استطلاعات الرأي	التحليل النوعي
فترات الثقة، الانحراف المعياري، التراجع (regression)، الارتباط (correlation)	التحليل الإحصائي

ملخص الأداء  
الاسبوعي

التقرير الشهري  
الداخلي

5



تقرير مفصل  
بنتائج التحليل

4

تعريف التحدي

1

تحديد المشكلة/ التحدي وتعريفه بشكل واضح ودقيق، مع بيان السبب والأثر العام على تحقيق النتائج المستهدفة

تحديد المحاور الرئيسية والأسباب المحتملة

2

تحديد العوامل/ المحاور الرئيسية للتحدي والتحديات الفرعية التابعة له والعلاقات السببية بينها والتحدي الرئيسي.

إجراء تحليل كمي ونوعي مفصل للأسباب المحتملة

3

إجراء تحليل كمي ونوعي للأسباب الجذرية التي تم التعرف عليها، للتحقق من الدوافع ورائها وأثرها على المستهدفات والنتائج

تحديد الاستنتاجات والتوصيات

4

تحديد الاستنتاجات والتوصيات بناء على نتائج التحليل، وإعداد تقرير مفصل بالنتائج.

## إيجاد الحلول لتجاوز المعوقات\*

طلب دعم من الخبراء ومراكز التميز



التحليل الجذري وإيجاد الحلول



اجتماعات حل المخاطر والتحديات



إيجاد حلول فورية للمعوقات

أدوات إرشادية يمكن استخدامها في تطبيق هذه الآلية - بطاقة الأداة

### معلومات

### الأداة

منهجية تفصيلية وتشاركية لتحديد الأسباب الرئيسية للتحديات بناء على فرضيات، ومن ثم إجراء تحليل مفصل للنتائج للخروج بتوصيات لتجاوز هذه التحديات.

وصف الاداة

تحديد الأسباب الجذرية للتحديات التي تواجه التنفيذ مع التوصيات بالحلول لتجاوزها.

نتائج التطبيق

أداة حل التحديات المبنية على  
الفرضيات  
Issues-Based Problem Solving



إيجاد الحلول لتجاوز المعوقات\*

إيجاد حلول فورية للمعوقات

اجتماعات حل المخاطر والتحديات

التحليل الجذري وإيجاد الحلول

طلب دعم من الخبراء ومراكز التميز

أدوات إرشادية يمكن استخدامها في تطبيق هذه الآلية – ملخص الأداة المنهجية المتبعة

تعريف المشكلة

صيغة المشكلة بوضوح

التحديات

تحديد التحديات الأكثر مساهمة في المشكلة الرئيسية

التحليل

بناء خطة عمل وتحليل التحديات مع التركيز على القيمة

الاستنتاج

تطوير الاستنتاجات استناداً إلى نتائج التحليل للإجابة على: "So What?"

التأثير

خلق بيئة للتأثير من خلال التواصل القوي للنتائج والتوصيات

مثال توضيحي

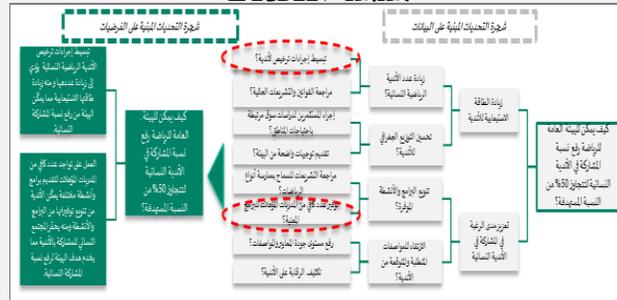
بيان المشكلة

كيف يمكن للجهة رفع نسبة المشاركة في الأندية بنسبة XX

خطة عمل

الرقم	الوصف	المسئول	الهدف المتوقع	الفترة الزمنية	المسئول	ملاحظات
1	تحليل الوضع الحالي للأندية المشاركة في الأندية بنسبة XX	مدير الأندية	تحليل الوضع الحالي للأندية المشاركة في الأندية بنسبة XX	3 أشهر	مدير الأندية	تحليل الوضع الحالي للأندية المشاركة في الأندية بنسبة XX
2	تحليل الوضع الحالي للأندية المشاركة في الأندية بنسبة XX	مدير الأندية	تحليل الوضع الحالي للأندية المشاركة في الأندية بنسبة XX	3 أشهر	مدير الأندية	تحليل الوضع الحالي للأندية المشاركة في الأندية بنسبة XX
3	تحليل الوضع الحالي للأندية المشاركة في الأندية بنسبة XX	مدير الأندية	تحليل الوضع الحالي للأندية المشاركة في الأندية بنسبة XX	3 أشهر	مدير الأندية	تحليل الوضع الحالي للأندية المشاركة في الأندية بنسبة XX
4	تحليل الوضع الحالي للأندية المشاركة في الأندية بنسبة XX	مدير الأندية	تحليل الوضع الحالي للأندية المشاركة في الأندية بنسبة XX	3 أشهر	مدير الأندية	تحليل الوضع الحالي للأندية المشاركة في الأندية بنسبة XX
5	تحليل الوضع الحالي للأندية المشاركة في الأندية بنسبة XX	مدير الأندية	تحليل الوضع الحالي للأندية المشاركة في الأندية بنسبة XX	3 أشهر	مدير الأندية	تحليل الوضع الحالي للأندية المشاركة في الأندية بنسبة XX

سلسلة التحديات



بناء الاستنتاج من التحليل والوصول للتوصيات

**التوصيات المعنية بالفرضية الأولى**

- الأمانة الفورية للإجراءات وإتمام الرصيد الإلكتروني مع الجهات التابعة بالتنسيق مع بسرا
- الدفاع المدني
- وزارة الجمارك
- البلديات
- وزارة الجمارك

**التوصيات المعنية بالفرضية الثانية**

تشكيل فريق مشترك مع وزارة العمل لإعداد النظر في نسبة العمالة للرياضة للسنوات الخمس القادمة.

الشراكة مع وزارة التعليم لطرح تخصصات جديدة للنساء تحت محور التربية البدنية وذلك للاستثمار في المرافق الرياضية.

**الاستنتاجات من تحليل البيانات المعنية بالفرضية الأولى**

- تبلغ نسبة السعودة في الأندية النسائية 60%
- لا يتوفر عدد شالي من المقربات المصنوبات.
- المؤهلات للتدريب على أنواع متعددة من الرياضات

**الاستنتاجات من تحليل البيانات المعنية بالفرضية الأولى**

- تتطلب القيام بأكثر من 10 زيارات للجهات المعنية
- لعلم الأمانة
- معدل المدة الزمنية للترخيص تتجاوز 3 أشهر
- يقضي معظمها في الحصول على موافقة الاتحادات الرياضية، مما لا يتواءم مع أفضل الممارسات الخارجية
- المؤهلات المطلوبة من البلديات للندية الرياضية معقدة جداً.

## إيجاد الحلول لتجاوز المعوقات\*

طلب دعم مكتب الإنجاز ومركز الأداء

التحليل الجذري وإيجاد الحلول

اجتماعات حل المخاطر والتحديات

إيجاد حلول فورية للمعوقات

### أسلوب التعامل

- عقد اجتماعات أو تشكيل فريق عمل مشترك بين كلا من مكتب الإنجاز ومركز الأداء ومالك المبادرة وفريق العمل والادارة الاستراتيجية لدراسة وتحليل المعوق، وإيجاد الحلول لتجاوزه، بعد الحصول على موافقة سعادة الوكيل المعني أو المفوض عنه.
- استدعاء خبراء متخصصين للتعامل مع المعوق وإيجاد الحلول.
- تسجيل المعوقات ضمن سجلات المخاطر والتحديات ليتم مناقشتها خلال اجتماع حل المخاطر والتحديات الأسبوعي.
- يتم رفع هذه المعوقات ضمن التقرير الشهري الداخلي، سواء تم إيجاد حلول لها أو لم يتم إيجاد حلول حتى تاريخه.

### وصف المعوقات

- ترتبط هذه المعوقات عادة بأمور فنية متخصصة تتطلب تدخل مكتب الإنجاز و مركز الأداء والذي في الغالب استمرار هذه المعوقات قد تؤثر على النتائج المتوقعة «مؤشرات المخرجات للمبادرة، مؤشرات الأثر».
- من الممكن أن يرتبط المعوق بتصميم المبادرة بشكل عام، بما قد يشمل الخطة التفصيلية، المعالم الرئيسية أو مخططات مسارات المؤشرات للمبادرة.

01

## متابعة الإنجاز ورفع التقارير

هي منهجية لإدارة العمليات والمهام داخل المنظمات. يشمل هذا المصطلح جوانب عدة من أهمها متابعة الإنجازات ، مراقبة الأداء: مقارنة الأداء، تحديد العقبات، التقييم والتحليل، رفع التقارير، التوثيق، التواصل، تحليل البيانات، و أخيراً العمل على تقديم التوصيات

02

## المشاركة في اجتماعات المراجعة

يعني الحضور والمساهمة الفعالة في الاجتماعات التي تركز على مراجعة الأداء والتقدم في المشاريع أو العمليات. هذه الاجتماعات تلعب دوراً مهماً في ضمان تحقيق الأهداف وتحديد المشاكل واقتراح الحلول

03

## إدارة المخاطر والتحديات

تحديد وتحليل والتعامل مع المخاطر والتحديات التي قد تواجه منظمة أو مشروع لضمان تحقيق الأهداف بأقل قدر من التأثير السلبي.

04

## إدارة طلبات التغيير

إدارة طلبات التغيير هي عملية منهجية تُستخدم في إدارة المشاريع لضمان أن جميع التغييرات التي تُجرى على المشروع تكون مضبوطة ومدارة بشكل جيد. هذه العملية تشمل مجموعة من الخطوات والأدوات لضمان أن أي تغيير يتم طلبه يخضع للتقييم والموافقة والتنفيذ بشكل يتماشى مع أهداف المشروع

05

## حل المعوقات

عملية تحديد المشكلات أو العقبات التي تعترض طريق تحقيق الأهداف، والعمل على إيجاد حلول فعالة لتجاوزها. هذه العملية تُعد جزءاً أساسياً من إدارة المشاريع وإدارة الأعمال بشكل عام، وتساعد في الحفاظ على سير العمل بسلاسة وتحقيق النتائج المرجوة

06

## التصعيد

إجراء يُتبع عندما يتعذر حل مشكلة أو اتخاذ قرار على المستوى الحالي من الإدارة أو الفريق. التصعيد يعني نقل المشكلة أو القرار إلى مستوى أعلى في التسلسل الإداري أو إلى جهة مختصة تمتلك السلطة أو الموارد اللازمة لحلها. الهدف من التصعيد هو ضمان التعامل الفعال مع المشكلات ومنع تفاقمها

رئيس القطاع

يتم رفع نموذج التصعيد لعرض الموضوع على رئيس القطاع للبت فيه.

المستوى  
الرابع

الوكيل

يعرض الموضوع على سعادة الوكيل للبت فيها، وفي حال لم يتم حل المعوقات المرفوعة، فيتم التصعيد لسعادة رئيس القطاع

المستوى  
الثالث

الوكيل المساعد

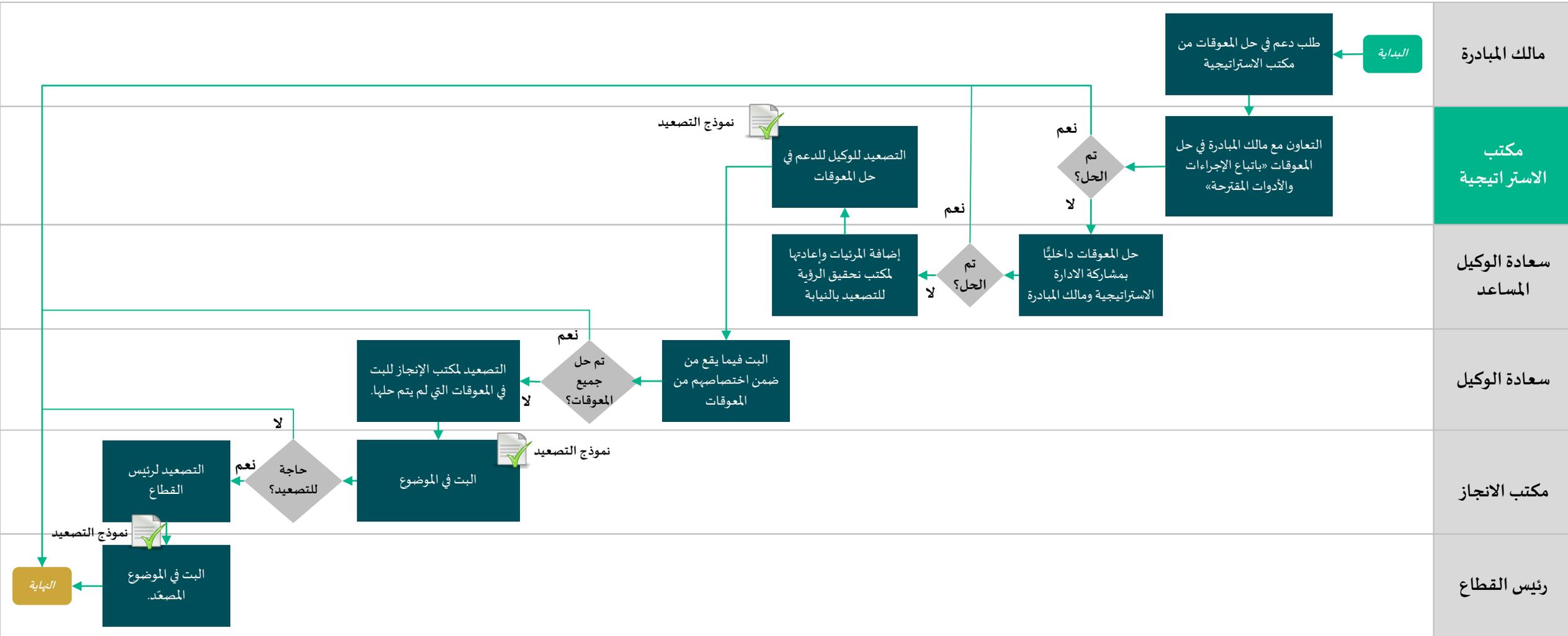
يتم رفع نموذج التصعيد لسعادة الوكيل المساعد للبت فيما، وفي حال لم يتم حل جميع المعوقات فيتم التصعيد لسعادة الوكيل

المستوى  
الثاني

مالك المبادرة

حل المعوقات داخلياً حيث يرفع مدير المبادرة المعني المعوقات لمالك المبادرة، ويعوّل على مالك المبادرة حل معظم المعوقات وذلك قبل تصعيدها في حال كان تنفيذ الحلول ضمن إطار صلاحياته.

المستوى  
الأول



### نموذج تصعيد المعوقات



للوصول إلى الرابط الإلكتروني لنموذج التصعيد،  
يُرجى الضغط على الأيقونة التالية أو الرابط أدناه:

<https://sharek.momra.gov.sa/ui/core/index.html?mode=public&shareto=#expl-tabl./SHARED/!28PLxSUMpRDXC1whrXWOowCj7Kpcb/N5i5TaN7fEZd7Wqm>

**نموذج تصعيد المعوقات**

اسم الجهة

التاريخ

اسم المعوق

تصنيف المعوق

شرح المعوق

مستوى المعوق

الحل المقترح من الجهة

الجهات ذات العلاقة

المرفقات

Send me a copy of my responses

Powered by [Smartsheet Web Forms](#)  
[Privacy Policy](#) | [Report Abuse](#)